



北大光华刘学：战略决策 是始于起点分析，还是终 局洞察？



文/新浪财经意见领袖专栏机构 北京大学光华管理学院 刘学



企业和组织的决策者都知道，战略是面向未来的。但在动荡、不确定、复杂和模糊的环境中，想要对未来做出客观准确的判断，几乎不可能。最终的决策，常常是基于直觉和信念，以及关键时刻“赌一把、拼一把”的风险担当。所以常见这种现象：战略一旦成功，决策者人前大秀战略的伟大英明，人后则上香拜佛，感谢上苍的庇护。

如果我们只看到世界的复杂、动荡，而忽视了其中的简单规律，我们就可能无所适从，茫然失措。如果我们能够发掘其中的简单规律，就可能帮助我们理解和驾驭复杂的世界。伦敦大学劳伦斯·弗里德曼在其《战略：一部历史》中多次强调，“战略受制于起点，而非囿于终点”。现有的战略理论与工具，均把公司“现在”所处的环境、拥有的资源，及其未来的

演化，作为战略分析的出发点和重点。

把组织的现在作为分析的起点，有助于认识战略的初始条件和约束条件。但将终局（endgame）作为战略分析的起点，则有助于确定组织的方向和目标。事实上，已经有部分企业家在商业实践中感悟到，战略决策应“洞察终局、以终为始”，并引起了广泛的共鸣。

01

基于终局的战略决策核心架构

首先分析一个案例，从中提炼以终局洞察为基础的战略决策的关键要素。

亚马逊的崛起。1995年贝索斯预见到网上购物的无限潜力，开始了创业历程，并以全球物种最丰富的亚马逊河谷（Amazon）命名自己的公司。1997年贝索斯在给股东的信中，披露了公司的战略洞察与决断。

产业终局：网上零售将冲击甚至颠覆传统零售行业，而且网上零售将是一个强者恒强，甚至赢者通吃的行业。

战略定位：成为网上零售业的领导者。一切围绕股东长期价值（It 's All About the long term），而股东长期价值在于不断加强行业领导地位，“行业领导地位能带来更高的收入、更高的利润率、更好的资本流动性和投资回报率”。

路径：从标准化的图书、音像制品切入市场，不仅通过品类扩张颠覆传统产业，还通过增强娱乐功能、交付效率和技术功能，构建全场景、全渠道的数字化体系，随时随地满足消费者的个性化需求。品类扩张——图书、音乐制品、服装、家电、日用品、食品生鲜；娱乐功能——金牌影音、金牌游戏、金牌音乐；交付功能——网店取货、无人商店、自助提货、金牌现时、无人机送货；技术功能——一键下单、仓库机器人、移动结算、无人超市、语音助手。

从这个案例，我们提炼出战略决策的核心要素：洞察终局、决断定位、选择路径。

洞察终局，是战略决策的基础。所谓“终局”是一个相对的概念，是指决策者能够预见到的最远的、相对稳定的格局或状态。看清终局，才可能决定组织在终局中想要达到的地位，从而确定组织的愿景。

愿景的确定，不应是一个“半意识”的“神秘”的过程，也不能仅仅是企业家深层强烈愿望的形象化表达。在洞察终局基础上的战略定位与愿景形成，是同一问题的两个不同方面，本质上是统一的，虽然二者的顺序可能不同。有时候是先有愿景，再确定定位；有时候则反之。战略定位，既受决策者雄心、愿景的驱动，也受资源、能力的制约。而战略路径，则是决定愿景能否实现、定位能否达成的关键。

战略定位极其关键。在未来的终极格局中，公司应居于何种地位？公司应以何种理念、何种方式为关键利益相关者创造价值，即公司应选择何

种商业模式？公司应成为一个具有何种特色的组织？

当组织自身是终局的重要塑造者时，合理的战略定位非常关键。在高度对抗性的环境中，追求超出自身资源能力支撑的勃勃雄心、宏大愿景，就像一只将自己想象为老虎的猫，可能因英雄气概和伟大梦想而赢得喝彩。但若自己信以为真，与老虎争夺对其生死攸关的食物，短暂的激情四射之后，便会慷慨赴死。

而对自身资源能力做出客观、可靠的认知，并非易事。尤其是某阶段发展较快但对对手缺乏认知的封闭组织，常常沉迷于特定阶段的相对速度优势而忽略起点差异、存量差异，以及未来整合、培育资源能力的差异，将自身的某些优势与对手的短板进行对比，产生整体优势妄想症。但是，感知到重大机遇，却不敢超越现有资源的限制，有效地开发、整合、利用外部的潜在资源，追求宏大的目标，又不可能成为伟大的企业家。二者之间如何进行平衡，对决策者战略创造力、决断力是一个非常重要的考验。无论如何，决策者需要认识到，潜在资源的开发、整合能力，与组织的愿景、使命、价值理念等能否得到利益相关者的广泛认同高度相关。得道多助、失道寡助，在企业竞争中，同样是适用的。

从企业角度看，战略定位有三个层次：一是在不同产业路径或应用场景中的定位；二是选定产业方向后，在产业格局中的定位；三是企业确定在产业格局中的地位后，从营销的视角看，产品在消费者心智中的定位。比如，在互联网刚刚出现的时候，洞察互联网应用的终局，可能看到互联

网购物、互联网娱乐、互联网媒体、互联网金融等等。战略定位的第一个层次,是在众多可能的应用场景中,确定企业该选择哪个方向?确定方向,如网上购物后,第二步的定位,是洞察网上购物市场的终局;与之对应的定位是在网上购物市场中居于何种地位、选择何种商业模式?第三层次的定位是,在网上购物多边客户心智中,企业的核心特色是什么、以何种形象和特点而存在?洞察终局的对象不同、层次不同,定位的层次也就不同,需要将其协调起来考虑。

路径:达到定位目标的关键路径或战略安排。主要包括按照实现终局定位的需要,必需的资源能力开发、整合战略;达到战略定位的业务发展路径或优先序安排;为构建未来主导的商业模式,需要提早进行的商业模式优化、调整、布局的关键安排;统筹协调关键利益相关者关系的策略等。

战略决策的三个要素——洞察终局、决断定位与选择路径,三者是交互影响的:当自身是终局的重要塑造方时,终局常常因为自身战略定位不同而不同。同样,对终局的判断与定位不同,达成愿景的路径就不同。

战略制定后,战略实施层面的具体行动则需要顺势而为,灵活应变。



02

洞察产业终局：看什么？

产业终局绝非无迹可寻。将以下三个变量做出判断，基本可以刻画出产业终局的基本架构。

潜在市场规模、市场需求增长速度。产业格局相对稳定阶段的市场规模有多大？潜在市场转化为现实市场的速度有多快？或者说，推动市场需求增长至潜在规模需要多长时间、多少成本？

产业（市场）结构。这是一个赢者通吃的市场，还是百家争鸣的市场？如果是赢者通吃（通常是平台型公司），生态系统的结构什么样？核心参与

者及其关系是什么样？

产业主导的商业模式。所谓主导的商业模式，是市场中最为客户所接受的，相对于最佳替代模式具有显著竞争优势的商业模式。主导商业模式不只有一种，比如网上零售平台，有 B2C、C2C 等。在赢者通吃的市场中，产业主导的商业模式很少，极端情况下只有一种。但高度分散的市场中，产业可以容纳的商业模式则很多。

市场规模、成长速度，决定产业的吸引力有多高，或者说棋盘有多大。市场结构，决定有多少玩家能够成功参与游戏，以及市场机会在不同玩家之间的分配；玩家是否选择了主导的可持续商业模式，决定其在市场结构中的相对地位，决定其战略定位的成败。

03

何种变化会重构产业终局？

在位者对何种变化会重构产业终局应保持充分的警惕。两种典型的变化会重构产业终局：一是颠覆性技术或商业模式的出现，二是游戏规则的改变。

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_29051

